

3

ORGANIZACIONES SALUDABLES

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo realizar una introducción al concepto de Organización Saludable a través de una descripción teórica de sus enunciados básicos y de la presentación de lo que constituye una organización saludable según algunos modelos teóricos organizacionales.

El bienestar de los trabajadores debe ser la preocupación principal de las organizaciones, sin importar su actividad comercial o la cantidad de personal que tengan contratada. Se trata de su patrimonio más valioso, pues a fin de cuentas son quienes desarrollan los planes de empresa y cumplen con los objetivos.

Es necesario percibir a las empresas no solo como sitios para la producción económica, sino también como áreas de creación de culturas y de subjetividades; se deben entender como generadoras de realidades sociales. Varias disciplinas, como administración, economía, y sociología, han prescrito marcos conceptuales y metodologías centradas en una lógica económica e intentando exponer las mejores formas de hacer las organizaciones más eficientes y fructíferas. Las organizaciones son ejes de actividades productivas que han configurado maneras específicas de interacción social que permiten distintas prácticas y formas de hacer frente al mundo (Giorgi *et al.*, 2007).

Se habla de principios y valores, de estrategia y aspectos puramente operacionales, así como de relaciones entre personas (Gómez, 2007). Por ello, hay que asumir que una organización saludable es una responsabilidad de todos, desde la Dirección hasta cualquier miembro de la fuerza de trabajo (Newell, 2002).

Dados los continuos cambios que las organizaciones y sus empleados enfrentan, las organizaciones marcan una diferencia crítica cuando se trata de la salud y el bienestar de los empleados; los empleados saludables, a su vez, ayudan a las organizaciones a desarrollarse. Este enunciado es tan transcendental que la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2010) enfatizan la importancia del trabajo para el bienestar individual y la importancia del bienestar individual para un crecimiento económico sostenible y productivo.

Sobre este vínculo de desempeño laboral y ambientes organizacionales saludables, Giorgi *et al.* (2017) señalan, luego de un detallado análisis de 21 artículos empíricos de diversas disciplinas y regiones relacionados a este tema, que se deben considerar tres aspectos:

- Primero, los problemas de salud y bienestar de los empleados son especialmente apremiantes debido a la creciente turbulencia e inestabilidad en la economía global.
- Segundo, la salud y el bienestar de los empleados son cruciales para el éxito de las organizaciones. Las malas condiciones de trabajo y el entorno organizacional perjudican en última instancia el rendimiento. En contraste, las organizaciones que fomentan entornos saludables promueven el éxito de los empleados y de la organización.
- Tercero, los esfuerzos para abordar la salud de los empleados deben ser múltiples y establecer estrategias individuales, grupales y organizacionales.

Entender la psicología individual y grupal de las personas en el ámbito laboral es de vital importancia para comprender el cambio organizacional a medida que no cesan de producirse otros cambios rápidos y trascendentales. La capacidad de las personas para hacer frente a la magnitud y rapidez de los cambios ha pasado a ser un tema fundamental. Las estructuras organizacionales están sufriendo una transformación drástica; la autonomía y responsabilidad de directivos y personal de las organizaciones es mucho mayor que antes. Las organizaciones pretenden reducir el control central y “empoderar” a sus empleados, los mismos que se agrupan en equipos de trabajo cuya construcción se basa más en el intercambio y en los proyectos que en la jerarquía (Saracho, 2012).

Quizás hoy más que antes, analizar y comprender la experiencia del trabajo desde una perspectiva psicológica es necesario para alcanzar un doble objetivo: rendimiento eficaz y calidad de vida. Desgraciadamente, las empresas suelen pasar por alto

este último objetivo en su intento por erigir culturas competitivas, encauzadas al rendimiento o centradas en el cliente externo (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

No obstante, las organizaciones ya no se pueden permitir desperdiciar el “talento humano” si desean seguir siendo competitivas en este nuevo siglo. Para tener éxito, una empresa debe promover el bienestar de las personas, agrupaciones y sociedades (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010).

El verdadero crecimiento de las organizaciones solo puede producirse si se estimula a las personas a crecer y desarrollarse al mismo tiempo que su empresa. Para compararlo con la salud física, el que alguien no esté enfermo no implica necesariamente que esté completamente sano. Igualmente, en un contexto organizacional, puede ocurrir que el personal no se sienta estresado porque ha aprendido a manejar el estrés, pero ello no significa necesariamente que el personal disponga de plenas oportunidades de emplear su talento en la organización. Las organizaciones deben optimizar el recurso humano, no solo orientando sus esfuerzos a eliminar las fuentes de problemas (el caso del manejo del estrés, por ejemplo), sino también creando un contexto organizacional que facilite el desarrollo y crecimiento del personal (Hernández-Vargas *et al.*, 2014).

¿Qué es una Organización Saludable?

Dentro de las organizaciones, directivos y empleados tienen responsabilidades y experiencias diarias que hacen ver la importancia de tener instituciones saludables; todos tienen el interés común de suplir necesidades básicas, y a veces este interés interfiere con la salud de los trabajadores.

El análisis de lo que es una organización saludable obliga a conocer la definición de la OMS (2010) de lo que es un entorno laboral saludable:

Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

1. La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.
2. La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo, incluyendo su organización y la cultura del espacio de trabajo.
3. Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo.
4. Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad (p. 15).

Esta definición, según la OMS (2010), está orientada tanto a la prevención primaria, esto es, a evitar la adquisición de la enfermedad (vacunación, eliminación y control de riesgos ambientales, educación sanitaria, etc.) como a la prevención secundaria, que implica detectar la enfermedad en estadios precoces en los que el establecimiento de medidas adecuadas puede impedir su progresión, y a la prevención terciaria, que involucra el comprender aquellas medidas dirigidas al tratamiento y a la rehabilitación de una enfermedad para ralentizar su progresión y, con ello la aparición o el agravamiento de complicaciones, y así intentar mejorar la calidad de vida de las personas.

Adicionalmente, se entiende que se debe crear un ambiente de trabajo que no cause recaídas o nuevos accidentes cuando alguien regresa a trabajar después de estar incapacitado por lesiones o enfermedades, estén estas relacionadas al trabajo o no. En definitiva, se entiende además que deben ser ambientes que acepten y apoyen a los trabajadores de edad avanzada o a los que padecen enfermedades crónicas o discapacidades (OMS, 2010).

Es importante tener en cuenta que estos cuatro indicadores se refieren al contenido que debe tener un programa de entorno saludable, no al proceso como tal, y es obligatorio manejarlos como un sistema en el que todas sus partes se relacionan entre sí.

El primer indicador alude a los riesgos físicos, químicos, biológicos, etc., provenientes del trabajo. El segundo está relacionado con el entorno psicosocial del trabajo, e incluye la cultura organizacional, las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas cotidianas de la organización. El tercero se enfoca en lo que es un ambiente promotor de salud, información, recursos, oportunidades y flexibilidad que una empresa proporciona a sus trabajadores para mejorar o mantener estilos de vida saludables. El cuarto apunta a la interrelación que existe entre la empresa y la comunidad a la que esta pertenece (OMS, 2010).

El concepto de organización saludable recibe cada vez mayor preeminencia en el ámbito académico y empresarial, puesto que su desempeño exitoso está en función de los diferentes grupos de interés: empleados, socios, proveedores, clientes y la sociedad. Ser saludable es una idea a la que toda organización debe aspirar, pues como una persona sana, una organización saludable es adaptable y resistente cuando se enfrenta a la adversidad.

Las personas sanas experimentan bienestar físico y mental porque todos sus sistemas físicos, mentales y emocionales están sincronizados, y gracias a ello cumplen de manera efectiva sus roles como trabajadores, ciudadanos, socios y padres, mientras desarrollan su potencial; tienen una relación positiva con el entorno en el que viven,

en una interacción en la que lo aprovechan y al mismo tiempo contribuyen a él. Lo mismo puede decirse de una organización sana: sus sistemas están bien integrados, operan con éxito, desarrollan una nueva capacidad para prosperar en el futuro y tienen una relación de beneficio mutuo con los clientes, las comunidades y el medioambiente (Boivin *et al.*, 2018).

La consideración de distintos aspectos, como la ética en el trabajo, actitudes corporativas ecológicas y la responsabilidad social empresarial, entre otros, han ubicado el concepto de organización saludable en una deliberación más integral; así, se habla de las organizaciones saludables en la medida en que estas alcanzan impactos positivos en los empleados, los clientes, los accionistas, los proveedores, los socios de negocio y la sociedad en general (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013).

Dentro de las particularidades con las que se puede llegar a definir a una organización, determinar si se trata de un ambiente saludable o no se ha convertido en una preocupación que prevalece en instituciones del mundo entero. Es fácil reconocer una organización saludable y otra que no lo es y que, por ello, recibe la definición de organización tóxica. En el primer grupo han pasado a estar agrupadas aquellas organizaciones que cuidan más a sus empleados y que se empeñan por algo más allá que por cubrir las necesidades de sus clientes (Fernández, 2011).

Modelos analíticos de organizaciones saludables

Una organización saludable es aquella en la que la cultura, el clima y las prácticas crean un ambiente que cuida tanto la salud y seguridad de los empleados como la efectividad de la organización. El concepto de Organización Saludable se ha estudiado desde múltiples disciplinas y con variadas orientaciones (Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento, 2013). La revisión de la literatura académica ha permitido identificar diferentes modelos y propuestas.

Uno de estos es el modelo de Newel (2002), que aunque no es propiamente un modelo, es una propuesta muy pertinente para el tema de organizaciones saludables. Ella enfatiza que son las personas las que marcan las diferencias entre éxito y fracaso, y el éxito solo es posible si las personas tienen la oportunidad de desarrollar todo su potencial, y contribuir así a la creación de organizaciones sanas, con las consiguientes ventajas para los empleados, la comunidad y la organización. Esta autora indica que el potencial del personal se alcanza a través del compromiso y la cooperación del personal; tres factores que facilitan este compromiso, según ella, son:

- *Calidad.* Las organizaciones deben motivar a los empleados a ofertar un servicio o producto de calidad, pues cuando el personal siente que está obligado a llevar a

cabo trabajos rutinarios, repetitivos y sin porvenir, se desmotiva; pero cuando la organización se preocupa por ellos, se eleva su motivación, y consecuentemente mejora la calidad del resultado (servicio o producto).

- *Innovación.* Esta se producirá si los empleados se sienten dispuestos y capaces de concebir ideas nuevas, y si tienen influencia dentro de sus organizaciones para garantizar que las ideas se convierten en nuevos productos o servicios. No se logrará, en cambio, si los individuos se sienten explotados por las organizaciones y si la opinión que se tiene de ellos es la de que son artículos prescindibles.
- *Responsabilidad social y medioambiental.* Implica actuar de forma responsable con el medioambiente, los empleados y la comunidad. Es el compromiso por parte de las empresas para respetar el medioambiente y fomentar prácticas de desarrollo sostenible.

Este modelo argumenta que la creación de entornos laborales que promuevan el bienestar positivo elimina la discriminación y origina un comportamiento social y ambientalmente responsable, elementos clave para generar una sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, Gimeno (2016) señala que la construcción de organizaciones saludables implica la combinación de dos perspectivas: por un lado, la de la *salud organizativa* (reducida), cuyo eje es prevención de los riesgos; este se centra sobre todo en aproximaciones de abajo hacia arriba y economicistas, así como en reducir los costes (absentismo, bajas, rotación, pérdida de productividad, deterioro del clima laboral, etc.) que pueden entrañar los riesgos laborales. Por el otro lado, la de la *salud en la organización* (sistémica), cuyo eje es promoción de la salud, centrado en aproximaciones de arriba abajo y de sostenibilidad. Su objetivo es promocionar la salud (bienestar, empoderamiento, desarrollo del talento humano, gestión del conocimiento, *engagement*, responsabilidad social corporativa, ciudadanía responsable, etc.)

Para Gimeno (2016), la combinación de estos dos ejes permite establecer una tipología de organizaciones, según su capacidad para potenciar y consolidar la salud laboral. Así, se agrupan en:

- *Organizaciones tóxicas*, caracterizadas por la falta de acciones preventivas y de promoción de la salud laboral. El trabajador es visto como un recurso de escaso valor cuyas habilidades abundan; estas organizaciones se rigen exclusivamente por criterios económicos y por dinámicas de explotación y consideran a la comunidad en la que se encuentran únicamente como fuente de la cual extraer recursos.

- *Organizaciones mediocres*, priorizan la prevención de los riesgos laborales, pero desatienden la promoción de la salud. Su objetivo es reducir los posibles daños que se puedan causar en el entorno laboral y que puedan afectar el desempeño. El trabajador es visto como un recurso al cual proteger, al que se debe mantener sano. Esta organización cumple con lo que señala la legislación, pero sin ir más allá de sus obligaciones.
- *Organizaciones estratégicas*, caracterizadas por tener una visión instrumental de la salud laboral. Utilizan la prevención y la promoción en función de sus intereses, de forma contingente. La organización se rige por la competitividad y el logro de los objetivos (dentro de los cuales predominan los económicos).
- *Organizaciones naifs*, estas priorizan la promoción de la salud, pero se desentienden de la prevención de los riesgos. Estas organizaciones promueven el desarrollo del talento a través de prácticas positivas centradas en el individuo (coaching, inteligencia emocional, espacios de relajación y ocio, hábitos saludables, etc.); pero se olvidan de los factores de riesgo que limitan el potencial de dichas prácticas. Los trabajadores son considerados un valor para potenciar. Las organizaciones de esta tipo buscan desarrollarse junto con sus miembros, desde objetivos y necesidades conjuntas.
- *Organizaciones saludables*, combinan la prevención de los riesgos laborales con la promoción de la salud. Se orientan a eliminar lo tóxico del entorno laboral y promocionar lo saludable. No se limitan al contexto interno de la organización; buscan alcanzar un equilibrio sostenible que permita el desarrollo conjunto de sus miembros, de su entorno y de ellas mismas. Todos los trabajadores se conciben como un valor para potenciar y con el cual desarrollarse. La organización busca combinar y responder a sus objetivos y necesidades, y a los de sus miembros y de la comunidad en la que se encuentran.

Igualmente, Tejada y Muñoz (2016) proponen un modelo que muestra las cuatro dimensiones de un sistema organizacional saludable: el entorno, la organización propiamente dicha, el grupo y el individuo. Analiza la organización como un sistema estructurado, interaccional y complejo que permite tener una visión integrada y posibilita identificar los elementos que están afectando y que se están afectando.

Respecto al entorno, señala que la incertidumbre y el cambio son considerados dos factores generadores de estrés e inestabilidad social e individual. *En cuanto a la organización en sí misma*, la estructura y sus funciones, así como la historia organizacional, la cultura organizacional y particularmente el clima organizacional son condiciones

y procesos del sistema que pueden presentar mayor incidencia en el desarrollo de riesgos psicosociales. *Desde la perspectiva del grupo*, la estructura, las funciones, los procesos de grupo y el trabajo de equipo conllevan riesgos psicosociales muy importantes, pues están mediados por sistema de interacciones que dependen de los contextos y de las historias de los individuos que componen los grupos. *En relación con el individuo*, las condiciones y procesos que constituyen la identidad del individuo, estos se pueden ver afectados por las circunstancias y situaciones del contexto organizacional.

De la misma manera, Lowe (2012) propone un modelo de organización saludable que analiza la conexión de sus principales componentes: promoción de ambientes laborales saludables, recursos humanos, desempeño organizacional, y responsabilidad social corporativa. Señala además los cuatro bloques que sostienen el éxito sostenible, estos son: cultura positiva, liderazgo inclusivo, ambientes laborales vibrantes y empleados inspirados.

Un ambiente laboral vibrante es la pieza central de este modelo. Según este autor, los ambientes laborales vibrantes promueven el compromiso de los empleados, ellos cultivan un sentido de inspiración laboral en los empleados. Un empleado comprometido está satisfecho y es leal, pero un empleado inspirado es más que eso, pues activamente busca formas de desarrollar y usar sus habilidades, conocimiento y talento para alcanzar los objetivos organizacionales. Los dos facilitadores críticos de un ambiente laboral vibrante son: cultura y liderazgo. Una cultura organizacional positiva basada en fuertes valores personales se amplificará a los empleados, proveyéndolos de pautas a seguir para comportamientos laborales productivos y saludables. Un liderazgo inclusivo empodera a todos los miembros de una organización a tomar responsabilidad para cambios saludables. Este modelo promueve un análisis integrativo acerca de las motivaciones subyacentes del bienestar, desempeño, y prácticas de responsabilidad empresarial.

Igualmente, Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento (2013) plantean el Modelo Integral de Organización Saludable (MIOS) de la siguiente manera:

Este se forja como la composición de un conjunto de elementos que, al interactuar, podrían estar vinculados con el bienestar y la salud de las organizaciones. Una propiedad específica de este modelo propuesto es que contempla y reúne las condiciones del ambiente externo como elemento determinante de la salud organizacional; así se establece entonces que las organizaciones saludables no solo se edifican a partir de sus contextos internos, sino también como fruto de su interacción con factores externos a ella.

La salud se entiende no solamente como la ausencia de enfermedad, sino como la existencia de un estado de bienestar en todas las esferas de la vida: física, psicológica y social. Así, Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento (2013), definen la organización saludable como aquella que goza de un estado de bienestar en función de sus factores relacionales y estructurales, tanto de carácter interno como externo.

1. Mediante los factores relacionales se busca analizar la calidad y cantidad de interacciones que se dan al interior de la organización y entre esta y sus grupos de interés. En el MIOS, los factores relacionales se definen a partir de tres subcomponentes: a) determinantes sociales, b) estilo de vida y c) acceso a servicios.

En relación con los *determinantes sociales*, se reconoce la existencia, importancia e impacto de algunos factores externos en relación con el estado de salud de las organizaciones. Este modelo plantea el *estilo de vida* como un factor relacional, el cual se entiende a partir de dos elementos: el capital relacional y el estilo de liderazgo. En ambos casos, se busca explicar la interacción de la organización tanto a nivel interno como externo.

Finalmente, el tercer subcomponente que contribuye a la conformación de los factores relacionales se denomina: *acceso a servicios*. Bajo este componente se analiza la medida en que las organizaciones tienen acceso a servicios de apoyo para mantener su estado de salud, como pueden ser los sistemas de ciencia, tecnología e innovación regional y nacional, así como a servicios de asesoría y consultoría públicos y privados.

2. Los factores estructurales se definen a partir de tres grandes rubros: a) los empleados: más que el interés por la cantidad, importa la calidad de las personas en términos de sus valores y competencias; b) la organización: se plantean como elementos explicativos la cultura organizacional, la estrategia, la estructura organizacional; y c) la tecnología: el MIOS incorpora asuntos relativos a los procesos de investigación y desarrollo, a la dotación tecnológica y a la propiedad intelectual e industrial (Grueso-Hinestroza & Rey-Sarmiento, 2013)

En el ámbito de la gestión de la salud en el trabajo y las organizaciones, el paradigma tradicional se ha centrado en el lado negativo o el lado ‘oscuro’ del estrés laboral, y no solo está inspirado en el modelo médico, sino que tiene además un enfoque preventivo, de déficit o de resolución de problemas. Una perspectiva ‘más’ positiva en el funcionamiento humano y organizacional puede ofrecer respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas (Sena, 2016). Las sociedades están cambiando rápidamente, con ellas, también cambian las organizaciones. Existe una necesidad creciente de una aproximación positiva que se centre en el desarrollo y crecimiento personal en el trabajo como un fin en sí mismo, así como en el funcionamiento organizacional óptimo (Moreno-Jimenez

et al., 2013). A esto es a lo que apunta la Psicología Positiva, y específicamente la Psicología Organizacional Positiva, cuyo objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en las organizaciones, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova *et al.*, 2016; Salanova y Schaufeli, 2009).

Dos modelos orientados a crear organizaciones saludables que derivan de la Psicología Positiva son: primero, el de Moreno-Jiménez *et al.* (2013), que proponen dos niveles de intervenciones para alcanzar organizaciones saludables: internas y externas.

- Intervenciones orientadas a la propia organización (internas), deben considerar los siguientes elementos: cultura y clima organizacional positivo; justicia organizacional, comunicación eficaz, capital social y redes sociales.

El clima y la cultura organizacional actúan como antecedentes de distintos niveles de desarrollo tanto personal como organizacional. Políticas organizacionales positivas, como las oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal, las conductas prosociales y enriquecimiento de las tareas se relacionan con altos niveles de bienestar afectivo en el personal. En cuanto al constructo de justicia organizacional, es decir, la percepción de equidad que tienen los empleados sobre lo que es justo y lo que no en el entorno organizacional, tanto en el trato recibido como en su evaluación de desempeño. En consecuencia, una empresa donde se perciba la existencia de una interacción positiva y recíproca entre el trabajador y la organización será generadora de comportamientos laborales positivos.

Sobre la comunicación eficaz, su desarrollo se orienta hacia los empleados y está relacionado con distintos niveles de consecuencias positivas, tanto individuales como organizacionales.

En cuanto al último elemento, el capital social mide los niveles de colaboración social entre los diferentes grupos de una organización. En términos de Porter (1988):

la existencia de capital social conlleva un uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ella, a través de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales; a través de ellas se producen alianzas que van más allá de las transacciones ordinarias de mercado. Hoy por hoy, la existencia de redes sociales es altamente valorada en la formulación de políticas en muchas organizaciones (Porter, 1988).

- Por su parte, Jain *et al* (2011) sostienen que

La dimensión externa surge de la necesidad de proyectar una imagen positiva de la organización tanto hacia la sociedad en general como a trabajadores e inversores po-

tenciales. Las organizaciones tienen una serie de responsabilidades sociales que van más allá de la generación de beneficios para los accionistas. La responsabilidad social corporativa como un modelo de gestión empresarial tiene una perspectiva tanto interna como externa. La dimensión interna de las políticas de responsabilidad corporativa cubre distintas prácticas de responsabilidad social relacionadas con la seguridad y salud de los trabajadores, la inversión en capital humano y la gestión del cambio y control financiero (Jain *et al.*, 2011).

El segundo modelo que deriva de la Psicología Positiva es el de las *Healthy and Resilient Organizations* (HERO) de Salanova (2004), que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales. Según este modelo, uno de los objetivos de las organizaciones positivas es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior, a lo que en los últimos años se ha denominado Responsabilidad Social Corporativa.

El modelo HERO de Salanova *et al.* (2016) pondera entonces, como elemento clave, el desarrollo de organizaciones saludables y resilientes, es decir, organizaciones que son capaces de erigir contextos laborales que aportan a la productividad de la organización y a mejorar la salud psicológica y física de los trabajadores. Las organizaciones resilientes saben confrontar dificultades económicas y financieras y florecen más fortalecidas tras las crisis (Cooper y Cartwright, 1994)

Para este modelo heurístico de organización saludable, los tres componentes de las organizaciones saludables son: 1) recursos y prácticas organizacionales saludables, como estrategias para estructurar y organizar el trabajo, 2) empleados y grupos de trabajo saludables que gozan de alto bienestar psicosocial con la presencia de creencias de eficacia, emociones positivas, *engagement* en el trabajo, optimismo y resiliencia, y 3) resultados organizacionales saludables tales como alto desempeño organizacional, excelencia organizacional, buenas relaciones con el entorno organizacional y con la comunidad (responsabilidad social empresarial).

Según Salanova (2004), si estos tres elementos interaccionan entre sí de forma positiva, las prácticas saludables influyen tanto en el desarrollo de los empleados saludables como en el logro de los resultados saludables, que a lo largo del tiempo influirán, a su vez, en la mejora de las formas de organizar y estructurar los procesos de trabajo, de manera que se consoliden procesos constantes de mejora continua.

Al realizar el análisis de las organizaciones saludables, es aconsejable considerar la Paradoja del Bienestar, desarrollada por Easterbrok (2003), quien, basándose en los hallazgos de Kahneman *et al.* (1999), señaló que a pesar de vivir un tiempo

relativamente grande de bienestar, la mayoría de las personas se sienten más infelices que hace 50 años, con una sensación baja de logro y con la presencia de enfermedades psicosociales, como la depresión o trastornos de ansiedad. Estos psicólogos americanos concluyeron que el bienestar aumenta con la edad, ya que está unido a emociones de agradecimiento y sabiduría, que si bien el no tener dinero genera una infelicidad, tenerlo tampoco hace más felices a las personas. Los millonarios, por ejemplo, no son más felices que el promedio de las personas, y a veces las personas enfermas o con discapacidades presentan un mayor bienestar que la media, posiblemente debido al esfuerzo que les demanda este bienestar.

El enfoque integral de promoción de salud demanda un bienestar individual, a nivel tanto físico como psicológico. Se promueve una prevención de enfermedades y lesiones. La idea es adoptar una posición positiva en general, no solo la ausencia de enfermedades o lesiones. Las organizaciones deben amplificar el enfoque de los programas independientes de prevención (salud y seguridad ocupacional) a un tratamiento integrador de la promoción de la salud; de esta forma, el impacto en el desempeño organizacional será mayor.

El bienestar de los trabajadores, además de ser un objetivo de investigación académica, es una necesidad de sentido social y de competitividad. Así lo confirman Grueso-Hinestroza *et al.*, (2013), quienes señalan que la promoción de la salud laboral tiene un impacto importante en los valores culturales y en las prácticas institucionales.

Es imprescindible continuar y profundizar el estudio del impacto de las organizaciones y saludables en la sociedad. El diseño estructural de una organización y su funcionamiento adquieren una enorme secuela en la salud y bienestar laboral, y en última instancia, en el desempeño institucional. Según Jáimez Román (2012), en el mercado laboral se encuentran, por un lado, organizaciones robustas cuyos trabajadores presentan un alto bienestar y desempeño, así como una salud financiera. Por otro, instituciones tóxicas o enfermas, con una débil organización, altos niveles de ausencia y rotación y nefastas consecuencias económicas y productivas.

La pregunta lógica que salta es: ¿qué debe hacer una organización para ser una institución saludable? No existe una “receta” puntual para este fin; cada organización es única y eso implica una solución pertinente propia para cada institución (Fernández, 2011).

Es por eso por lo que la mayoría de las investigaciones se orientan a analizar principios generales de bienestar y salud de los trabajadores. Grawitch *et al.* (2006), tras un análisis bibliográfico sobre el tema, identificaron cinco conjuntos de prácticas destinadas a obtener una organización saludable: conciliación trabajo-vida personal,

crecimiento y desarrollo de los empleados, salud y seguridad, recompensa al empleado y participación e implicación del empleado.

Sin embargo, de todas ellas, Grawitch *et al.* (2007) mencionan a la colaboración de los empleados como un conjunto de habilidades de orden superior sobre las demás, de tal forma que en las organizaciones en las que se despliega un ánimo de colaboración de los trabajadores es más factible que se usen las habilidades de colaboración de estos en el progreso y mejora de otros tipos de habilidades. Es decir, para instaurar un sitio de trabajo saludable es ineludible que los empleados estén comprometidos en la colaboración y disposición de las habilidades organizacionales (Grawitch *et al.*, 2009).

Por tanto, la colaboración de los trabajadores en la organización se convierte en factor vital para poder implantar una organización saludable. Entre esas habilidades, una de las más conocidas es el empoderamiento organizacional, que nace de la idea de que la efectividad de la organización aumenta cuando la autoridad y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995).

Conclusión

Las organizaciones requieren un nuevo paradigma de administración que empodere a las personas y promueva la responsabilidad y la iniciativa. En consecuencia, deben reemplazar los modelos tradicionales de control basados en regulaciones jerárquicas formales y técnicas de los procesos laborales por formas más sutiles de autoridad e influencia gerencial, que permitan obtener el compromiso, dedicación, entusiasmo y entrega del personal.

Por esta razón, la principal tarea de los administradores de organizaciones saludables ya no es más el control directo del personal, sino la institucionalización de valores esenciales compartidos, sobre cuya base se haga posible el trabajo empoderado, comprometido y autogestionado. La promoción de ambientes laborales saludables debe ser considerada entonces como una expresión de responsabilidad social empresarial con implicaciones sociales concomitantes que promuevan un personal autogestionado y activo (Holmqvist y Maravelias, 2010).

Ser una organización saludable es el ideal que toda institución debe aspirar a alcanzar; para esto, toda organización debe internalizar integralmente los constructos: institución saludable y exitosa y empoderamiento social organizacional.

Las organizaciones suelen ser complejas, pues son entidades dinámicas intrínsecamente entrelazadas con el entorno mayor, y la comunicación tiene un rol central en la efectividad de los procesos institucionales de las organizaciones saludables.

La comunicación, en estos contextos, influye en el comportamiento humano de diferentes formas, y afecta el bienestar de las personas. La comunicación eficaz en las empresas saludables debe construir entonces ambientes laborales positivos y cohesivos, ya que así produce información creíble y confiable que incide en la calidad de vida y satisfacción laboral.

Un ambiente laboral saludable produce crecimiento en las personas y las ganancias, compromiso con el personal y los clientes, y oportunidad para que los propietarios desarrollen un legado que sobreviva a su permanencia (Pue, 2009).

Referencias

- Cooper, C. y Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations* 47(4), 455-471. 10.1177/001872679404700405
- Boivin, A., Dumez, V., Fancott, C., y L'Espérance, A. (2018). Growing a healthy ecosystem for patient and citizen partnerships. *Healthcare Quarterly* 21, 73-77. 10.12927/hcq.2018.25634
- Easterbrook, G. (2003). *The Progress Paradox: How Life Gets Better While People Feel Worse*. Random House.
- Fernández, R. (2011). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Club Universitario.
- Fernández-Ríos, M., y Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santos, S.A.
- Kahneman, D., Diener, E. y Schwarz, N. (1999). *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation.
- Keller, T., y Dansereau, F. (1995). Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations* 48(2), 127-146. <https://goo.gl/weFdF2>
- Gimeno, M. (2016). *Organizaciones saludables. Análisis de su emergencia y de los desafíos inmediatos*. Universidad del Rosario
- Giorgi, G., Shoss, M. y Di Fabio, A. (2017). From Organizational Welfare to Business Success: Higher Performance in Healthy Organizational Environments. *Frontiers in Psychology* 8, 1-3. 10.3389/fpsyg.2017.00720
- Gómez, I. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas Psychologica*, 6(1), 105-113. <https://goo.gl/jvWzWY>
- Grawitch, M., Gottschalk, M., y Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 58(3), 129-147. 10.1037/1065-9293.58.3.129

- Grawitch, M., Ledford, G., Ballard, D., y Barber, L. (2009). Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 61, 122-135. 10.1037/a0015288
- Grawitch, M., Trares, S., y Kohler, J. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management* 14(3), 275-293. 10.1037/1072-5245.14.3.275
- Grueso-Hinestroza, M. y Rey-Sarmiento, C. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales* 19(4), 625-638. <https://goo.gl/GVhjZ1>
- Hernández-Vargas, C., Llorens-Gumbau, S., y Rodríguez-Sánchez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología* 30 (1), 1-16. [dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631](https://doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631)
- Holmqvist, M. y Maravelias, C. (2010). *Managing healthy organizations. Worksite health promotion and the new-self management*. Routledge.
- Jáimez Román, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Universidad de Granada.
- Jain, A., Leka, S., & Zwetsloot, G. (2011). Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management in Europe. *J Bus Ethics*, 101, 619-633. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0742-z>
- Lowe, G. (2012). *Creating healthy organizations. How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Rotman/UTP Publishing.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *El centenario de la OIT*. <https://www.ilo.org/100/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2010) *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*. <https://goo.gl/kYwbUk>
- Moreno-Jimenez, B., Garrosa, E. y Rodríguez-Carvajal, R. (2013). Las organizaciones saludables. *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, 285-301. <https://goo.gl/M4kou1>
- Porter, M. (1988). *Competitive strategy*. Free Press.
- Pue, C. (2009). *Building healthy organizations*. BHO Group Limited at Computronix.
- Pulido, H., y Walkerdine, V. (2007). Psicología, el mundo del trabajo y la subjetividad. *Universitas psychologica* 6(1), 185-194. <https://goo.gl/C7s65D>
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., de Rivas, S., Álvarez, A., y Sanz-Vergel, A. I. (2010). Positive Psychology at work: Mutual gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235-253. 10.5093/tr2010v26n3a7
- Salanova, M. (2004). *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. Alianza.

- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo* 37(3), 177-184. <https://goo.gl/YrKKpb>
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Saracho, S. (2012). *Empoderamiento, clima laboral y crédito en la globalización*. EAE.
- Sena, C. (2016). *Organizaciones saludables*. (Tesis de posgrado). Universidad Miguel Hernández de Elche, España.
- Tejada, A., y Muñoz, I. (2016). *Organizaciones psicosocialmente saludables, desde las perspectivas psicosocial, integral, contextual y compleja*. Universidad de Rosario.
- Newel, S. (2002). *Creating the Healthy Organization: Well-being, Diversity and Ethics at Work*. Thomson.